

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告
 期中進度報告

設計行業主管領導能力與員工工作滿意度及其對生產力關係之研究

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫
計畫編號：NSC 91-2416-H-366-009-SSS
執行期間：91年8月1日至92年7月31日

計畫主持人：陳羿君
共同主持人：李元墩
計畫參與人員：劉冠麟、黃宣為、趙民生

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：樹德科技大學

中華民國 92 年 9 月 10 日

設計行業主管領導能力與員工工作滿意度及其對生產力關係之研究

摘要

現代社會中，人類生存環境結合的設計觀念，隨著時代巨流的動向，順勢發展，不斷演進。對設計行業而言，組織是產品開發與設計上所面臨的重大問題之一，控制不良、目標界定不清、設計分析偏差與構想產生的缺失等問題，均被視為組織管理不良所造成的結果(鄧成連，民 88)。

優良的設計產品端賴於良好的領導與管理，但員工是組織中最寶貴的資產，員工的動機與內在感受會影響到員工的工作行為與表現，因此員工的工作滿足感對設計行業的生產績效而言也是相當重要。影響工作滿足的因素很多，近年來相當多的學者均已發現到主管的領導行為會對部屬工作滿意度有明顯的影響。然而，探討領導行為導致工作滿足與否及其對管理效能之影響的研究卻比較少見，特別是設計行業；瞭解領導行為如何影響到部屬工作滿意的過程，對領導者而言相當重要(方俊儒，民 89)。

本研究以設計行業為對象，探討管理者領導能力、員工工作滿意度及其生產力之間的關係。研究工具主要有三：第一部分為「領導能力量表」，第二部分為「工作滿意度量表」，第三部分為「員工生產力量表」。其中，第一部分「領導能力量表」將引用陳羿君與葉連祺(民 87)所發展之領導能力本土化量表，第二部分「工作滿意度量表」以 Weiss et al.(1967)所發展之明尼蘇達滿意問卷(MSQ)為基礎，而第三部分「員工生產力量表」則採用李元墩與藍俊偉(民 87)所研發之 EPI。

本研究之抽樣對象以設計行業工作者為主，針對設計行業區分為：服裝設計業、室內設計業、產品設計業、廣告設計業四類，採用分層隨機抽樣(Stratified Random Sampling)中之比例抽樣法抽取研究樣本。抽樣之原則，顧及抽樣對象之性別、年齡、服務年資、職級之比例，期減少樣本過度集中所產生抽樣誤差，再由研究者針對抽樣之設計公司以隨機的方式發放問卷；每類均發出 100 份問卷，共發出 400 份問卷，計回收 265 份有效問卷，回收率達 66.25%。研究結果在學術上除了可作為相關系列研究的比較之外，也可提供設計行業經營管理之參考。

關鍵詞：設計行業、領導能力、工作滿意度、生產力

Abstract

In this modern society, it is a common desire to search for innovative and different designing ideas. For design industries, organizational management is an important issue for product development and design. Problems such as ill-supervision, unclear definition of goals, distorted direction in designing analysis, and defects in concept formation are all regarded as the consequences of improper organizational management (Deng Chen-Lien, 1999).

Outstanding product design relies on excellent leadership and management. However, employees are the most precious asset in the organization. Their motivation and self-perception would influence performance and behavior. Employee's job-satisfaction is an important factor determining productivity. There are many factors that would influence employees' perception on job-satisfaction. Recent researches indicated that supervisor's leadership has an obvious impact on employees' job-satisfaction. However, there have been only a few studies on how leadership brings about job-satisfaction and productivity, especially in the design industries. It is a critical process for leaders to understand how leadership would influence subordinates' perception on job-satisfaction (Fang Jiun-Ru, 1990).

This research explored the inter-relationship among supervisors' leadership competences, employee job-satisfaction and productivity in design industries. There are three major instruments in the research: (1) Leadership Competence Assessment Instrument (LCAI), a localized instrument developed by Chen Yi-Chun and Yeh Lien-Chi (1996); (2) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), based on the development by Weiss et al. (1967); (3) Employee productivity instrument (EPI), developed by Lee Yuan-Duen and Lain Jing-Wei (2000).

The sampling subjects in this research were the employees in the designing industries. We divided them into four categories as: product design, fashion design, commercial design, and interior design. Portion sample in the Stratified Random Sampling techniques was used. We balanced the portion of gender, age, years of experience, and position in the sample to reduce sampling errors because of over-concentration in one specific portion. 400 questionnaires were distributed, 100 for each category. 256 questionnaires were returned with a return rate of 66.25%. The result of this research not only can be compared for other relevant researches, but also a good reference for the managing of the designing industry.

Keywords: Designing industries; Leadership competence; Job-satisfaction; Productivity

壹、前言

國內的設計界，除了建築設計的起源甚早，其餘如工業設計、商業設計、廣告設計、室內設計、服裝設計等，都是隨著工商業發達，國民經濟能力的提高，而逐漸發展的新興行業，它的重要性在以經濟為導向的臺灣，已不可同日而語(柴美玲、梅林，民 84)。在市場供需的基礎下，設計公司的成長也就如雨後春筍的蓬勃發展，各種型式規模的公司皆可滿足市場多樣的需求，已造成一股協助經濟發展及提昇國家產品形象不可漠視的力量。

對設計行業而言，組織管理是產品開發與設計上所面臨的重大問題之一，控制不良、目標界定不清、設計分析偏差與構想產生的缺失等問題，均被視為組織管理不良所造成的結果(鄧成連，民 88)。對於組織而言，領導能力的發揮極具重要性，一個有效運作的組織，除需具備完善的制度設計之外，更需有良好的計劃(planning)、組織(organizing)、控制(controlling)及領導(leading)功能，以建立有形與無形的文化規範，進而融合各種分歧的價值與需求，使成員同心為共同目標奮鬥(Stoner & Freeman, 1992)。

在組織行為研究中，除了有關領導者的領導能力及風格外，另一個受到重視的主題是工作滿意度，而管理者的領導能力會影響員工的工作滿意度及其生產力。員工的滿意度是企業的良好形象，員工的工作意願及努力程度對組織發展極為重要。影響工作滿足的因素很多，近年來相當多的學者均已經發現到主管的領導行為會對部屬工作滿足感明顯的影響；然而，探討領導行為導致工作滿足與否的研究卻比較少見，瞭解領導行為如何影響到部屬工作滿意度及生產力，對領導者而言是相當的重要。故本研究將以設計行業工作者為研究對象，探討主管領導能力、員工工作滿意度及其生產力三個變數之間的關係。

貳、研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究旨在探討設計行業管理者之領導能力、員工工作滿意度與員工生產力三者之間的關係。本研究依據學者們所建構完成之「領導能力量表」、「明尼蘇達滿意問卷」及「員工生產力量表」作為研究工具；而本研究之研究目的具體來說包括下面幾點：

- 一、瞭解設計行業主管之領導角色、領導價值、領導技巧的現況。
- 二、瞭解設計行業主管領導能力類型之分布情形。
- 三、不同人口變項之主管，其對領導能力(類型)認知之差異情形。
- 四、不同設計行業變項之主管，其對領導能力(類型)認知之差異情形。
- 五、不同人口變項之員工，其對自我工作滿意度及生產力等變數認知之差異情形。
- 六、不同設計行業變項之員工，其對自我工作滿意度及生產力等變數認知之差異情形。
- 七、瞭解設計行業主管領導能力、員工工作滿意度及員工生產力之相關情形。
- 八、分析並比較設計行業主管領導能力與員工工作滿意度對員工生產力之預測力。

參、文獻探討

一、設計行業與設計管理

設計是將研究發展與行銷的成果(顧客需求)加以結合為目的；同時亦須將生產之源流資材，加以融合、使經營設計管理能體系化，組織化；其目的在於設計管理的合理化、效率化，讓組織創造更高的價值(鍾明鴻，民 86)。

依行政院主計處的「中華民國行業標準分類」(民國八十五年十二月，第六次修訂)，本研究定義之設計行業為產品設計、室內設計、視覺傳播及服裝設計等設計公司。

在工業國家，設計品是企業生存的一個重要資源，但是並非所有的設計品對企業都具有意義。所以，什麼才是對企業具有意義的設計品，而如何進行此種設計活動，以做出這種具有意義的設計品，就是設計管理(Design Management)最原始的目標(陳文印，民 86)。

日本與英國在設計管理上發展最早，在 1957 年時，日本開始進入高度經濟成長期，於是產業界形成一種特有的設計管理模式(陳文印，民 86)。自 1966 年英國皇家藝術協會(The Royal Society of Arts)首度提供設計管理獎(Design Management Awards)之後，設計管理的名稱才被廣泛地使用。

透過有效的設計管理，使設計活動在企業體得以合理化和組織化。設計部門如能與研發、行銷、生產等部門密切配合，發揮團隊工作的總體開發力，並以前瞻性的「設計策略」，與「技術策略」、「行銷策略」成為公司「企業策略」的重要環節，必能掌握國際市場競爭的優勢。

二、領導能力

經由學者多年的研究，領導(Leadership)已經形成特質論(trait theory)、行為論(behavioral theory)、以及權變論(contingency theory)等三大理論取向(Hanson, 1996; Hoy & Miskel, 1996; Lunenburg & Ornstein, 1996; Razik & Swanson, 1995; Yukl, 1994)。Shain 和 Lau(1996)認為領導者的特質和技能(leader traits and skills)與領導者行為交互作用，並且結合情境因素(situational elements)，最後形成領導的表現結果(end results)。

衡量個人領導能力的工具並不多見，其中，Baker III(1996)所提出的「領導能力問卷」，使用簡便且頗具成效，是值得採用的測量工具。該問卷是綜合 Mintzberg(1980)、Drucker(1967, 1974)等學者的理論，再參酌有關高等教育機構領導者的碩多研究成果(Roueeche & Baker III, 1987)，加以修訂而成。其主要測量領導者對於自身領導能力成熟度(readiness)的知覺程度，從動機(motivation)和達成情形(current attainment)兩角度，來衡鑑在領導角色(leadership roles)、領導價值(leadership values)和領導技巧(leadership skills)等層面的發展情形。

Baker III 認為一個領導者必需具備的領導能力，可以分成三個層面來觀察，依序是：領導角色、領導價值和領導技巧。就「領導角色」層面而言，組織的領導者應該扮演三大類的角色：影響角色(influence roles)、資訊角色(informational roles)和決策角色(decisional roles)，若加以細列，則可分成十二種不同的角色。

而「領導價值」方面，其歸納出十二種領導者必須具備的價值觀。至於，「領導技巧」的層面，則列舉二十二類重要的技巧，共包含思考技巧(thinking skills)、管理技巧(management skills)、溝通技巧(communication skills)、激勵技巧(motivation skills)、影響技巧(influence skills)和文化技巧(cultural skills)等六大類。

表一 英文版「領導能力問卷」之內容

分量表名稱		題目名稱			
領導角色	A. 影響角色	1. 遠景擘畫者 5. 溝通聯繫者	2. 任務安排者	3. 士氣激勵者	4. 組織代表者
	B. 資訊角色	6. 運作監控者	7. 溝通傳播者	8. 績效宣傳者	
	C. 決策角色	9. 改革推動者	10. 危機處理者	11. 資源分配者	12. 協調折衝者
領導價值		1. 環境繁榮	2. 自我實現	3. 生涯滿足	4. 機會均等
		5. 獨立自主	6. 生理健康	7. 個人發展	8. 家居生活
		9. 道德規範	10. 受人尊重	11. 他人肯定	12. 心智成熟
領導技巧	A. 思考技巧	1. 判斷老練合宜	2. 建立願景思考	3. 熟稔財務事宜	4. 處事具全球觀
	B. 管理技巧	5. 研定策略計劃	6. 分配組織資源	7. 吸納培育人才	8. 組成工作團隊
	C. 溝通技巧	9. 創造開放對話	10. 表達發揮影響	11. 重視口語溝通	12. 注重文定溝通
	D. 激勵技巧	13. 致力追求成功	14. 鼓勵嘗試冒險	15. 注重目標整合	

E.影響技巧	16.充分自信	17.適應環境	18.人品廉潔
F.文化技巧	19.洞察組織系統	20.組織深層知識	21.熟悉組織沿革
			22.建立顧客網路

資料來源：陳羿君、葉連祺(民 86)，領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報導。

三、工作滿意度

工作滿足的概念是自從 1935 年即由 Hoppock 所提出，由於當時行為學派非常的興盛，工作者的心理因素被重視，認為工作者的心理因素會影響工作績效。研究者的研究對象不同，所依據的理論架構不同，對工作滿足的定義也不同。

綜合學者所談及之工作滿足的定義，共可歸納相關的構面有工作報酬、工作環境、工作本身、主管、工作團體、工作性質、工作對健康方面、工作中的成長、工作中的被人尊敬、人際關係…等。

因其定義多而煩雜，可分成三大類：

(一)綜合性的定義

係將工作滿足的概念作一般性的解釋，而不涉及工作滿足的面向、形成原因與過程，如 Kalleberg(1977)定義工作滿足為一單一的概念(an unitary concept)，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成整體滿足。

(二)差距性的定義(Expectation Discrepancy)

Porter 和 Lawler(1968)係將滿足的程度視為一個人自特定的工作環境中感覺他所「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」兩者間的差距，其差距愈小，滿足程度愈高，反之，差距愈大，滿足程度愈低。

(三)參考架構說(Frame of Reference)

持此論點學者認為，人們態度及行為的最重要因素是人們對於組織或工作情況中客觀特徵的主觀知覺與解釋，這種知覺與解釋係受個人自我參考架構的影響。

明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire；簡稱 MSQ)，由明尼蘇達大學 Weiss、Dawis 等人(1967)編製而成，問卷分為長題本、短題本兩種。長題本共 100 題，並將問卷內容分為晉升、待遇報酬、同事相處、人員監督、工作保障等 20 個量表，每一個量表有五道題目，包括五個措辭不同但所問問題性質相同的五個題目，並將這些題目分散排列，前後距離很遠，以測出受訪者的工作滿足程度(熊祥林，民 67)。短題本則每個構面有一題，共計二十題；由於短題本目前已經有可接受的內部一致性信度(0.77~0.92)，因此本研究以短題本問卷衡量。

四、生產力

生產力(Productivity)一詞係由法人 Francois Quesnay 於十八世紀首先所提出，主要是代表一個國家勞動人口的平均產。直到 Adam Smith 於 1776 年在勞動分工理論中提及勞動生產力的重要性，其認為：為了提高勞動者的生產力，必須採用分工或專門化，以創造最大的利潤，減少勞累疲乏至最小的程度，並改進技術；至此之後，生產力此一課題便廣泛為各種領域的學者研究與討論。

吳萬益(民 73)與李元墩(民 88)分別列舉了幾位較具有代表性之學者對於生產力之看法：

表二 各生產力定義一覽表

學者(年代)	論點
Fabricant(1959)	生產力是將資源轉變為最終財貨之效率的一種測度。
Balk(1975)	生產力=效果+效率，亦即生產力=產出/投入+產出/標準。
Kendrick(1977)	生產力是表示財貨或勞務之產出與投入間的關係。
Mail(1978)	生產力=產出/投入=績效的獲得/資源的使用=效果/效率。

林英峰(民 67)	生產力就是組織內部的一種很特殊的行為型態，它可能是高昂的、積極的，亦可能是低落的、消極的。
Siegel(1980)	1.生產力是一組產出數量與投入數量之比率。 2.生產力是一種工作態度，認為所有的工作可藉創新的思考、工作困難的解決及努力的工作而做得更好。
Riggs(1981)	生產力是一種品質觀或表示產出水準的情況，其主要是引導生產系統的管理觀念，並用以衡量結果是否成功的一種指標，包括如何有效的利用人力、資本、物料及能源。
Helgesen(1982)	生產力係需要的滿足與經濟代價的比值。
高孔廉(民 73)	生產力從系統生產的觀念言，就是將企業所有資源加總作為總投入，在把它和企業所創造的總產出相比，亦即生產力等於企業運用資源的效率。
余朝權(民 74)	生產力是企業執行資源轉換的效率，為企業經營績效指標，即人類運用有限的資源以創造更多財富的效標。
林聰明(民 74)	生產力即合理有效的運用資源，創造最有價值的產出，為衡量投入與產出間的關係。
劉耀武(民 78)	生產力係指個人或機關組織在從事特定工作過程中，產出投入之比率即實際達成目標與預定達成目標之比率的整體績效。
賴士葆(民 78)	生產力=效率+效果(目標達成率)=產出/投入+產出/標準。
大英百科全書 (民 86)	在經濟學中之生產力指的是產出(output)與生產投入的比例(input)。
歐洲生產力總部	生產力就是生產諸要素有效活動的結果。
國際勞工局	生產力是一個生產程序中，將已生產的產出與已應用資源投入之比率。
挪威生產力協會	生產力=需要的滿足/經濟的代價。 其中「需要的滿足」，意為我們在生產程序中所達成的成就；而分母「經濟的代價」，則是在如果沒有生產活動的情況下，我們所必須做的努力，其所代表的意義，是我們在生產活動的過程中所遭受的損失。

資料來源：李元墩，民 88。

由以上幾位學者對生產力意義之看法，不難看出雖在大體上，生產力是一種投入與產出間經濟效率的概念，一般都能為學者所接受，但細節方面，由於各學者之專長背景不同，故較難有一致性之認同。

肆、研究方法設計與實施

一、研究架構

依前述研究背景、目的及文獻之回顧與探討，本研究建立了如圖 4-1 研究架構，茲說明如下：

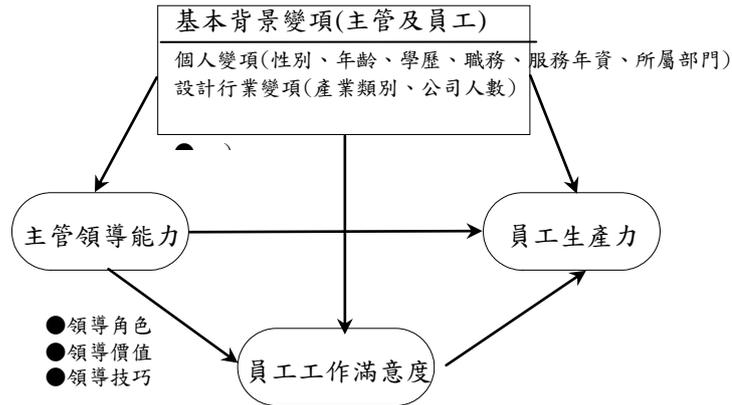


圖 4-1 研究架構

(一)主管領導能力

為本研究之原因變項。此部分量表，本研究採陳羿君與葉連祺(民 87)所發展之領導能力本土化量表；其分為三個分量表，分別為：

1. 領導角色

- (1) 影響角色：1. 願景擘劃者 2. 任務安排者 3. 士氣激勵者 4. 組織代表者 5. 溝通聯繫者。
- (2) 資訊角色：6. 運作監控者 7. 溝通傳播者 8. 績效宣導者。
- (3) 決策角色：9. 改革推動者 10. 危機處理者 11. 資源分配者 12. 協調折衝者。

(1~12.是指「領導能力問卷」內容之題目名稱)

2. 領導價值

1. 環境繁榮 2. 自我實現 3. 生涯滿足 4. 機會均等 5. 獨立自主 6. 生理健康 7. 個人發展 8. 家居生活 9. 道德規範 10. 受人尊重 11. 他人肯定 12. 心智成熟。

(1~12.是指「領導能力問卷」內容之題目名稱)

3. 領導技巧

- (1) 思考技巧：1. 判斷老練合宜 2. 建立願景思考 3. 熟給財務事宜 4. 處世具全球觀。
- (2) 管理技巧：5. 判定策略計劃 6. 分配組織資源 7. 吸納培育人才 8. 組成工作團隊。
- (3) 溝通技巧：9. 創造開放對話 10. 表達發揮影響 11. 重視口語溝通 12. 注重文字溝通。
- (4) 激勵技巧：13. 致力追求成功 14. 鼓勵嘗試冒險的. 15. 注重目標整合。
- (5) 影響技巧：16. 充分自信 17. 適應環境 18. 人品廉潔。
- (6) 文化技巧：19. 洞察組織系統 20. 組織深層知識 21. 熟悉組織沿革 22. 建立顧客網路。

(1~22.是指「領導能力問卷」內容之題目名稱)

(二)員工工作滿意度

本研究採明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)來衡量員工工作滿意度。明尼蘇達滿足問卷短題本共二十題，測量受訪者的內在滿足、外在滿足及一般滿足，短題本則將工作滿足分類為內在滿足、外在滿足及一般滿足，分述如後：

1. 內在滿足：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位等，而感受到的滿意程度。
2. 外在滿足：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司、部屬、同事間的互動等因素所感覺的滿意程度。
3. 一般滿足：即對內在性及外在性整體層面的滿意程度。

(三)員工生產力

本研究採用「員工生產力量表」(EPI)為本研究之結果變項，此部份量表乃李元墩與藍俊偉(民 88)所發展，共包含效率、效能及品質等三類指標。

(四)基本背景變項

為本研究之原因變項之一。個人變項主要包括「性別」、「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「擔任職務」、「所屬部門」；而設計行業變項則以「行業類別」及「公司人數」來作比較。

二、研究方法

為達成本研究之研究目的，本研究將採取以下幾種資料蒐集與研究方法。

(一)文獻分析法(Literature Review)

本研究使用文獻分析法主要在將國內、外關於領導能力、工作滿意度、生產力等主題之期刊論文、學術會議報告、研討會資料、專書及統計資料分析報告加以彙整分析，以作為本研究之理論基礎及設計研究架構的根據，此外，也可依此作為設計或使用量表之依據，以及詮釋結果及與其他研究結果比較之基礎。

(二)問卷調查法(Questionnaire Survey)

量化為描述事件的方法之一，本研究將使用「主管領導能力量表」(LCAI)、「工作滿意度量表」(MSQ)及「員工生產力量表」(EPI)等調查工具，來蒐集設計行業員工，對其主管之領導能力之認知及員工滿意度與員工生產力之資料。經過統計分析之後，方可獲得本研究之研究成果。

三、研究假設

依據本研究之目的及文獻探討結果，並參酌上述研究架構，本研究將以設計行業為對象，驗證以下假設：

- 一、主管領導能力在各人口統計變項有顯著差異。
- 二、員工工作滿意度在各人口統計變項有顯著差異。
- 三、員工生產力在各人口統計變項有顯著差異。
- 四、主管領導能力類型在各人口統計變項有顯著差異。
- 五、主管領導能力在各設計行業變項有顯著差異。
- 六、員工工作滿意度在各設計行業變項有顯著差異。
- 七、員工生產力在各設計行業變項有顯著差異。
- 八、主管領導能力類型在各設計行業變項有顯著差異。
- 九、主管領導能力和員工工作滿意度有顯著相關。
- 十、主管領導能力和員工生產力有顯著相關。
- 十一、員工工作滿意度和員工生產力有顯著相關。
- 十二、主管領導能力對員工生產力有顯著的預測力。
- 十三、員工工作滿意度對員工生產力有顯著預測力。

四、研究工具

(一)量表設計

本研究以量表為衡量的工具，共分成四個部分。其中，第一部分為「個人基本資料」，第二部分為「主管領導能力量表」，第三部分為「員工工作滿意度量表」，第四部分為「員工生產力量表」。其中，第二部分「主管領導能力量表」是引用陳羿君與葉連祺(1998)所發展之領導能力本土化量表，第三部分「員工工作滿意度量表」是採用明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，而第四部分「員工生產力量表」則採李元墩與藍俊偉(1998)所發展之EPI量表。

(二) 量表發展

1. 主管領導能力量表

由於本研究衡量主管領導能力的量表為「主管領導能力量表」，此量表是引用陳羿君與葉連祺(1998)修訂自 Baker III(1996)之本土化之領導能力量表。本量表共有三個分量表，領導角色分量表 12 題，領導價值分量表 12 題，領導技巧分量表 24 題，共計 46 題。採用 Likert 五點式量表的設計，各題項皆是從「不同意」、「不太同意」、「無意見」、「有些同意」到「同意」，以五點量表衡量之。

2. 員工工作滿意度量表

明尼蘇達滿足問卷短題本經 Weiss et al. (1967)對六種不同職業 1723 位受試者施測的結果，整體滿意度之信度為 0.87 至 0.92 間(蔡欣嵐，民 90)，李文銓(民 80)對 437 位工作者施測結果整體滿意度信度為 0.88，而蔡欣嵐(民 90)所測得之 Cronbach α 信度為 0.91，可見此工作滿意度問卷具高信度。

3. 員工生產力量表

根據李元墩與藍俊偉(民 87)之研究，在台南縣、保安工業區內隨機抽取榮工、金烽興、伍鎚、南寶、燦坤及天泰等六家公司之白領員工，以人員親訪方式，發出 50 份預試量表，計回收 50 份，扣除 1 份無效量表，有效量表共 49 份。以下乃量表信度分析結果摘要：

(1) 第一次信度分析

信度別	信度係數
Cronbach's Alpha	0.8366
Spearman-Brown	0.6807
Gutman Split-half	0.7572

(2) 第二次信度分析(刪除 V9 後)

信度別	信度係數
Cronbach's Alpha	0.8973
Spearman-Brown	0.8704
Gutman Split-half	0.8610

刪除第 9 題並經二次信度分析後，Cronbach α 由 0.8366 增為 0.8973，而折半係數 Gutman Split-half 與 Spearman-Brown 分別由 0.6807 增為 0.8610 與 0.7572 增為 0.8704。故本量表之信度係數達 0.85 以上，超過 0.70 的標準，為一份可靠性相當高的量表。

五、抽樣設計

本研究之抽樣對象以設計行業工作者為主，針對服務業之分類：產品設計業、室內設計業、平面廣告設計業、服裝設計業等四類，採用分層隨機抽樣(Stratified Random Sampling)中之比例抽樣法抽取研究樣本。抽樣之原則，顧及抽樣對象之性別、年齡、服務年資、職級之比例，期減少樣本過度集中所產生抽樣誤差，再由研究者針對抽樣之設計公司以隨機的方式發放問卷；每類均發出 100 份問卷，共發出 400 份問卷，計回收 265 份有效問卷，回收率達 66.25%。

伍、結論與建議

本部分就分析結果歸納整理，列舉幾點重要之研究發現，並針對研究之結果，提出建議，以供後續研究者及相關研究與企業作為參考。

一、設計行業主管多具中度領導能力

經本研究實證分析發現，設計行業管理者對領導能力之認知，整體而言屬於中度程度。而在主管領導能力的三個層面——領導角色、領導價值、領導技巧之中，以領導價值最為設計行業管理者所認同，表示設計行業主管多能給員工獨立自主且公平的工作環境，且具心智成熟的特質，並贏得他人尊重；而以領導角色一項的認同度最低，包括運作監控、協調折衝及績效宣導，究其原因，此可能與設計行業的特性多具創造力，主管著重專業化知識管理，以使設計人員能發揮個人潛能與創造力為主，因而，較不具運作監控、協調折衝及績效宣導之能力。

二、不同性別、年齡、學歷、擔任職務、服務年資及產業類別之主管其對領導角色之認知有所差異

在本研究的六項個人變項中，僅所屬部門此變項主管對領導角色之認知沒有差異，其他五個變項(性別、年齡、學歷、擔任職務及服務年資)則有所差異；其中，男性主管對領導角色的認知高於女性主管，年齡在 40 歲~未滿 50 歲的主管對領導角色之認知高於未滿 20 歲及 20 歲~未滿 30 歲的主管，碩士以上畢業之主管對領導角色之認同度高於大學院校畢業者，高階層級主管對領導價值之認知較基層管理者來得高，且服務年資在 10 年以上的主管之認知亦高於服務年資未滿 1 年及 1 年~未滿 5 年的主管。而在設計行業變項中，主管對領導角色之認知在產業類別上有所差異，但組間差異不顯著；在公司人數上則否。

三、不同性別、年齡、擔任職務及服務年資之主管其對領導價值之認知有所差異

在六項個人變項中，性別、年齡、擔任職務及服務年資等四個變項其主管領導價值存在顯著差異；且其中，男性主管對領導價值的認知高於女性主管，年齡在 40 歲~未滿 50 歲的主管對領導價值之認知高於 20 歲~未滿 30 歲的主管，高階層級主管對領導價值之認知高於中階層級主管與基層管理者，服務年資在 5 年~未滿 10 年與服務年資在 10 年以上的主管其對領導價值之認知亦高於服務年資未滿 1 年的主管。而在設計行業變項，主管對領導價值之認知在產業類別與公司人數上均無差異。

四、不同性別、年齡、學歷、擔任職務、服務年資及產業類別之主管其對領導技巧之認知有所差異

在個人變項的差異上，男性主管對領導技巧的認知高於女性主管，年齡在 40 歲~未滿 50 歲之主管較未滿 20 歲與 20 歲~未滿 30 歲的主管對領導技巧之認同度高；學歷方面，碩士以上畢業之主管對領導技巧之認同度高於大學院校畢業者；擔任職務方面，擔任高階層級主管之認同度高於擔任中階層級主管及基層管理者；服務年資方面，服務年資在 5 年~未滿 10 年與 10 年以上的主管之認同度高於未滿 1 年的主管，且服務年資在 10 年以上的主管之認同度亦高於 1 年~未滿 5 年的主管。在設計行業變項的差異上，室內設計類之主管的認知則高於服裝設計類主管。

五、不同性別、年齡、學歷、擔任職務及服務年資之主管其對總領導能力之認知有所差異

主管對總領導能力之認知上，男性主管對總領導能力的認知高於女性主管，年齡在 40 歲~未滿 50 歲的主管其對總領導能力之認知高於未滿 20 歲及 20 歲~未滿 30 歲的主管，高階層級主管對總領導能力之認知高於中階層級主管及基層管理者，且服務年資在 5 年~未滿 10 年及 10 年以上的主管其對總領導能力之認知高於服務年資未滿 1 年的主管，服務年資在 10 年以上的主管之認同度亦高於 1 年~未滿 5 年的主管。學歷方面，組間差異並不顯著。

六、年齡、擔任職務、服務年資及公司人數會影響員工工作滿意度

年齡、擔任職務、服務年資及公司人數會影響員工工作滿意度；但其中，僅擔任中階層級主管、行政人員及其他類員工之工作滿意度低於擔任高階層級主管的員工，在年齡、服務年資及公司人數組間差異並不明顯。

七、擔任職務及服務年資會影響員工生產力

在本研究的六項個人變項中，擔任職務及服務年資兩項變項會影響員工生產力；性別、年齡、學歷及所屬部門等四項變項則否。其中，服務年資未滿 1 年的員工之生產力低於服務年資在 5 年~未滿 10 年及 10 年以上之員工。而設計行業變項(產業類別、公司人數)並不會影響員工生產力。

八、領導價值及員工工作滿意度可預測員工生產力

在員工生產力的預測上，研究中發現主管領導能力中之領導價值與員工工作滿意度的整體構面，可預測員工生產力；因此，愈重視主管領導價值的發揮，愈能確保員工工作之效率、效能與品質，另一方面，員工工作滿意度的提昇，亦有助於員工生產力之增進。

根據以上之研究結論，茲針對管理實務及後續研究提出下列幾點建議，以供相關研究或企業作為參考。

(一)重視職場上領導角色的發揮

本研究中發現，設計行業管理者之領導角色是領導能力構面中最弱的一環，其包含運作監控、協調溝通、改革推動等角色；而管理者之領導角色如同企業之願景般，對所帶領的員工有著象徵性的意義，員工若能認同領導者之領導角色，意味著某種程度的信服，組織的凝聚力也愈強。故在獨立性高並富創造力的設計行為之大環境中，管理者著重領導角色之發揮，將是提昇領導者之領導能力的不二法門。

(二)加強設計行業新鮮人之職前或在職教育訓練

本研究結果發現，服務年資在 1 年以下之設計行業人，不論對在主管領導能力之認知或員工生產力之認同度，都是最低的；而設計行業是個十分專業的行業，其進入障礙高，在經營管理上，亦有別於傳統的師徒制，是更具多元化，此皆是設計行業新鮮人認同度較低的原因。另一方面，回歸設計行業本身所具富創造性之特質來看，培養並留住新人是設計行業的關鍵競爭力，也就是說，如何提昇員工之認同度，並使其才能作最佳的發揮，是設計行業管理者之重要課題。因此，加強新鮮人之職前或在職教育訓練，對於幫助新鮮人對組織之認同感的提昇有正面的意義存在。

(三)員工生產力預測變項之探索

「主管領導能力」與「員工工作滿意度」兩構面可分別解釋整體「員工生產力」總變異量的 16.3% 及 31.5%，顯示仍有未知重要因素，值得進一步探索；同時，後續研究若能納入其他具重要影響力之因素進行實證，將能使員工生產力的預測益臻準確。

(四)實證上採配對分析

本研究之研究對象以設計行業為主，包含高階層級主管、中階層級主管、基層管理者及專業人員等；然，為求續深入探討主管本身與所屬部屬之認知差異，建議後續研究者可針對主管與所屬單位部屬作配對分析；正視員工與主管兩種角色對於實際領導能力認知上的差異，必有助於領導效能的提昇。

(五)質性與量化研究法兼具

本研究以文獻探討與實證研究等方法進行問題的釐清與探索，固可瞭解設計行業管理者領導能力、員工工作滿意度及員工生產力之現況，但如能輔以質化之研究，深入瞭解影響管理者領導能力、員工工作滿意度及員工生產力之因素，將可使所有重要之影響因素適時地呈現出來，且更清楚地被瞭解，進而成為有效提昇組織效能之參考指標。

柒、參考文獻

一、中文文獻

- 方俊儒(民 89), 領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討—以我國大型會計師事務所為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳萬益(民 74), 生產力之意義及測定, 技術與訓練, 10 卷 6 期, 頁 33-44。
- 李元墩(民 88), 企業主管領導能力與員工組織承諾及其生產力關係模式之研究-以服務業為例, 行政院國家科學委員會八十九年度研究計畫申請書
- 李文銓(民 80), 「內外控、工作特性、工作壓力與工作滿足、身心健康間之關係」, 國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 柴美玲、梅林(民 74), 自由青年, 73 卷 1 期, 頁 12-23。
- 陳文印(民 86), 設計解讀-工業設計專業知能之探索, 亞太圖書, 頁 55-65。
- 陳金木(民 85), 國民小學領導技巧、班級經營策略與教學效能關係之研究。國立政治大學教育研究所博士論文, 未出版。
- 陳羿君(民 90), 教師教學領導能與學生對教學領導之學習認知分析-以高雄縣六所技術學院/科技大學為例, 頁 4-5, 頁 8-10。
- 陳羿君、葉連祺(民 87), 領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報告, 中國測驗學會測驗年刊, 第 45 輯, 第 2 卷, 頁 137-188。
- 陳羿君、葉連祺(民 86), 領導能力問卷(LCAI)中文版初步修訂報導。
- 陳羿君、葉連祺(民 87), 大學行政人員領導能力類型之相關研究, 空大行政學報, 第 8 期, 頁 340-363。
- 熊祥林(民 67), 「明尼蘇達滿意問卷」研究, 國立政治大學學報, 第 37、38 期, 頁 123-147。
- 蔡欣嵐(民 90), 工作特性、人格特質與工作滿意度之關係—以半導體業為例, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄧成連(民 88), 設計管理—產品設計之組織、溝通與運作, 亞太圖書, 頁 11-52。
- 鍾明鴻編譯, 羅啟源校訂(民 86), 創新與設計管理-提昇設計管理的推行方法與實務, 超越企管。
- 藍俊偉(民 88), 企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究—以台灣電子業為例, 私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 羅仕郎(民 90), 我國政風人員工作滿足感之研究, 國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

二、英文文獻

- Baker, G. A. III. (1996). Leadership competencies assessment instrument (LCAI) (3rd ed.). Raleigh, NC: North Carolina State University.
- Baker, G. A., Rouche, G. E., Gillett-Karam.(1996). Teaching as leading. Washington D. C: The Community College.
- Drucker, P. F. (1967), The effective executive, New York, NY: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974), Management: Task, responsibilities, practices, New York, NY: Harper & Row.
- Hanson, E. M. (1996), Educational administration and organizational behavior(4th ed.), Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996), Educational administration: Theory, research, and practice(5th ed.), New York, NY: McGraw-Hill.
- Kalleberg, A. L., (1977) "Work Value and Job Rewards, A Theory of Job Satisfaction", American Sociological Review, Vol. 42.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (1996), Educational administration: Concepts and practices(2nd

- ed.), Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1980), *The nature of managerial work*, Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Porter, L. W. & E. E. Lawler (1968), *Managerial Attitudes & Performance*, Illinois: Homewood Company.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995), *Fundamental concepts of educational leadership and management*, Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Rivett, D. (1992), *Management in Design Practice*, in: Lydiate, L. (ed.) *Professional Practice in Design Consultancy*, The Design Council, London, pp. 139-147.
- Roueeche, J. E., & Baker III, G. A. (1987), *Access and excellence: The open door college*, Alexandria, VA: Community College Press.
- Shain, A. B., & Lau, J. B. (1996), *Behavior in organizations: An expertennial approach*(6th ed.), Chicago, IL: IRWIN.
- Stoner, J. A. & R. D. Freeman, (1992), *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Weiss, D. & Dawis, R. & Lofquist, L. & England, G. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. (3th ed). Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, Inc.